Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)
ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494
Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC
Online Publication Date: 1st October 2019
Online Issue: Volume 8, Number 4, October 2019
https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.611.629



The Impact OF Human Resources Management Strategies on the Strategic Agility: A Field Study in large and medium Yemeni manufacturing Sector

Maged Barahma
magedbarahma@gmail.com
Dr. KALSOM BINTI ALI
Kalsom@usim.edu.my
Dr. Mohammad Nashief
mohammadnashief@usim.edu.my
University Sciences Islamic Malaysia
Mohammed Ali Al-Awlaqi
Lincoln University College, Malaysia
alzooka@gmail.comAbstract:

Abstract:
Under the dynamic capabilities view of the firm the main purpose of this paper is to provide an analytical model of knowledge gaps on the direct impact of HRM strategy on strategic agility, as well as the direct impact of HRM strategies which is represented in HR Strategy, Training Strategy Human Resources Development Strategy, Human Resources Compensation Strategy, Career Planning Strategy) on strategic agility.

To achieve this, the main study survey, which was distributed to managers and their deputies in the large and medium Yemeni industrial companies (227), was based on the simple random sample of 554 companies, this work uses structural equations modeling technique, in order to test and validate the research model and hypotheses posited.

The results indicated that there is a direct impact of human resources management strategies on strategic agility, as well as the direct impact of the

career planning strategy and the strategy of training and developing human resources on strategic agility. In contrast, there is no direct impact of HR strategy, human resources performance assessment, and human resources compensation on the strategic agility of the Yemeni large and medium manufacturing sector (current study sample).

Key words:
human resource management strategies; strategic agility.
Citation:
Barahma, Maged; Ali, Dr. Kalsom Binti; Nashief, Dr. Mohammad; Al-Awlaqi, Mohammed Ali (2019); The Impact OF Human Resources Management Strategies on the Strategic Agility: A Field Study in large and medium Yemeni manufacturing Sector; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.8, No.4, pp:611-629; https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.611.629.

الملخص:

في إطار رؤية القدرات الديناميكية للشركة، تهدف هذه الورقة البحثية لتقديم نموذج تحليلي للفجوات المعرفية حيال الكشف عن الأثر المباشر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على خفة الحركة الإستراتيجية، إضافة إلى التحقق من الأثر المباشر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية، إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على خفة الحركة الإستراتيجية.

ولغرض تحقيق ذلك تم الاستناد على أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة)، والذي تم توزيعها على المدراء ونوابهم في شركات الصناعة النحويلية اليمنية الكبيرة والمتوسطة البالغ عددها (227) شركة بموجب العينة المسحوبة بطريقة عشوائية بسيطة من (554) شركة، والذي تم اختبار بيناتهاعبر النمذجة البنائية الهيكلية (SEM).

والتي بناءً عليها، أكدت النتائج على وجود أثر مباشر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على خفة الحركة الإستراتيجية، فيما دللت على الأثر المباشر لإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، وإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية على خفة الحركة الإستراتيجية. في حين أكدت على عدم وجود أثر مباشر لكل من إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، وتعويضات الموارد البشرية على خفة الحركة الإستراتيجية في قطاع شركات الصناعات التحويلية اليمنية الكبيرة والمتوسطة (عينة الدراسة الحالية).

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية; خفة الحركة الإستراتيجية.

1. المقدمة:

أدت المنافسة الحادة والاضطرابات الاقتصادية الناجمة عن الأزمة المالية في عام (2008) وعلى وجه الخصوص في البلدان النامية إلى تكثيف هذه التحديات أمام الشركات الصناعية (Nijssen & Paauwe, 2012)، الأمر الذي استلزم منها تبني منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العصر الحديث لإيجاد كادر بشري كفؤ قادر على إدراك واقعها الحالي وصياغة توجهات إستراتيجية استباقية (Pfeffer, 1994; Alwehabie,2017) للتكيف مع التغيرات الديناميكية

الغير متوقعة في بيئتهم التنظيمية لاستغلال الفرص واحتوى التهديدات للتغلب على المنافسة الحادة والبيئة الاقتصادية المضطربة (Nijssen & Paauwe, 2012).

وفي إطار ذلك، فأن وضع قطاع الشركات الصناعية اليمنية شبيه بوضع الشركات الصناعية في البلدان النامية، وعلى وجه الخصوص قطاع شركات الصناعة التحويلية اليمنية، حيث تبلغ قيمية انتاجها (2,671,326) بالمليون الريال، بينما كانت نسبة مشاركتها في صافي القيمة المضافة (659,142) بالمليون الريال، في حين يستوعب من العمالة ما يقارب (105,270) عامل، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية بعد الصناعة الاستخراجية من ناحية قيمة المساهمة الأكبر من بين مختلف اسهامات القطاعات الاقتصادية الأخرى في القطاع الصناعي اليمني، (المسح الشامل؛2010 التقرير السنوي، 2013، 2011). مما يؤكد على أهمية قطاع الصناعات التحويلية بالنسبة للقطاع الصناعي وللاقتصاد اليمني بشكل عام. لكن، تواجه شركات هذا القطاع، وبوجه التحديد الكبيرة والمتوسطة منها منافسة شديدة لكونها قليلة الخبرة بالتعامل مع التوترات الاجتماعية والأمنية التي تشهدها اليمن، وانخفاض مستوى خبرتها بالاوضاع الاقتصادية الإقليمية والدولية الصعبة في ظل التحديات الكبيرة الناجمة عن انعكاسات ظاهرة العولمة وما رافقها من تحولات بخصوص انفتاح الأسواق أمام الشركات المتعددة الجنسية، والتي تمتلك خبرات وإمكانات عالية تمكنها من تقديم منتجات متميزة، الأمر الذي جعل من شركات هذا القطاع تقف أمام جملة من العوائق تتعلق بمدى قدرتها على تسويق منتجاتها على المستوى المحلي والاقليمي، ناهيك عن المستوى العالمي (المركز الوطني للمعلومات، 2011). نتيجة لاعتمادها على الاساليب الإدارية التقليدية الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي أحدث عدم الإدراك والفهم الواضح لهذه الشركات لاتجاهات الأسواق والمنافسين وكذلك احتياجات العملاء المتجددة (قائد، 2010).

وبالتالي، فأن ذلك يعتبر تحدي بالنسبة لشركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة والمتوسطة، يستوجب منها العمل على انجاح دورها الفاعل وادخاله إلى طور الريادة التنافسية المحلية والاقليمية لتأدية رسالتها تجاه المجتمع وتحقيقها للأهداف الاقتصادية والمجتمعية، من خلال إعادة النظر في نظم إدارة الموارد البشرية التي تدعم وتخلق القيمة، لغاية تنمية قدرات ومهارات ومعارف الموظفين وحسن إدارتهم، لكي تكون أكثر مرونة على مواكبة حركية محيطها البيئي ومواجهة سياق جديد من المخاطر، والوفاء بتطلعاتها الحالية والمستقبلية والتعزيز من سيادتها الإستراتيجية على الأسواق اليمنية نتيجة للدور الذي تقوم به شركات هذا القطاع في الصناعة اليمنية والاقتصاد اليمني (قائد، 2010 ; المركز الوطني للمعلومات، 2011). وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة تقديم جهود بحثية لشركات هذا القطاع يمكن ان يكون لنتائجها دور كبير في كيفية التعامل بجدية مع المعطيات الماثلة أمامها للنهوض بواقعها في ظل المنافسة الحادة.

وعند النظر في واقع الدراسات في إطار هذا المجال هناك عدد من الحلول تم طرحها في بيئة الأعمال بالاعتماد على طرق علمية فاعلة ومدروسة بالاستناد إلى مجموعة من النظريات والفلسفات الإدارية الحديثة لمواجهة الاضطراب في بيئة العمل والمنافسة الحادة (Nijssen & Paauwe, 2012)، منها نظرية الموارد الداخلية (Barney, 1991) ونظرية الكفاءات المحورية (Hamel & 1994 Prahlad) ، ونظرية القدرات الديناميكية (Shuen & Teece, & pisano, 1997) والتي من المتوقع ان تستفيد منها الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة عبر قدرتها على المزج بين الموارد بطريقة مثلى لتحقيق الأداء المتفوق (Chan, Ngai, & Moon, 2017). والذي على ضوئها أكد عدد لاباس به من الدراسات المفاهيمية على ان استقطاب الموظفين الاكفاء والعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم والحفاظ عليهم يمكن من تسريع عملية الابتكار لإضافة قيمة حقيقية للعملاء والتكيف مع طبيعة المنافسة الحادة والتغلب على الاضطراب والغموض في بيئة العمل (Saha & Gregar & Sáha, 2017 ; Denning, 2016 ; Dyer & Shafer, 1999). في نفس الصدد، دللت الدراسة النوعية لكل من Shafer, et al.(2001) والدراسات الكمية لكل من Teimouri & Jenab & Moazeni & Bakhtiari (2017) ; (2018) Bouaziz & Hachicha على ان إدارة الموارد البشرية ممثلة في إستراتيجيتها تعمل على تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية وتحسين مستوى الفعالية التنظيمية والأداءالتنظيمي للشركات عبر الاعتماد على المواهب والقدرات الكاملة لأولئك الذين يقومون بالعمل ودمج خفة حركتهم في استراتيجيات الشركات بالشكل الذي يحقق من اتصاف عملياتها الداخلية (بالسرعة، والمرونة، والكفاءة، والاستجابة) وبالكيفية التي تجعلها متميزة بخطى التغيير المستمر.

في سياق العرض أعلاه، سوف تناقش هذه الدراسة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، وإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية تعويضات الموارد البشرية، وإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على خفة الحركة الإستراتيجية في قطاع شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة والمتوسطة، لتضييق الفجوة البحثية، لكون الدراسات في هذا المجال محدودة على مستوى بيئة العمل العالمية، ونادرة في إطار بيئة العمل اليمنية، وعلى وجه الخصوص في إطار الشركات التحويلية اليمنية، والذي على ضوئه وضعت هذه الدراسة لتغطية الفجوة المعرفية حيال ذلك، لكونه ما يزال هناك الكثير يجب ان نتعلمه حول عمل هذه الإستراتيجيات في تمتين خفة الحركة الإستراتيجية في بيئة أعمال متباينة، حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الإستراتيجيات التي تم تبنيها، والمقياس المستخدم لقياس خفة الحركة الإستراتيجية، وبعض الاساليب المنهجية المتبعة، بالإضافة إلى جهة تطبيقها.

بناءاً على ذلك، تم تنظيم هذه الورقة البحثية إلى خمسة محاور أساسية. يقدم الثاني منها مراجعة للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم يناقش المحور الثالث منها منهجية البحث المعتمدة في إجراء الدراسة المسحية. ويحلل المحور الرابع البيانات التي تم جمعها لاختبار تطابق مقاييس الدراسة مع البيانات، ومدى تطابق النموذج النظري المقترح مع إطار عينة الدراسة عبر اختبار الفرضيات المقترحة. ثم المحور الخامس الذي ناقش البحوث المستقبلية في إطار هذا الموضوع.

2. أدبيات الدراسة:

2.1 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري هو الأساس لنجاح الإدارة وبالتالي نجاح المنظمات في أداء اعمالها، حيث تعد العصب الرئيسي لتحقيق أي منظمة لأهدافها الإستراتيجية، وهي بذلك تعد من أثمن مواردها على الاطلاق والعامل الأكثر تأثيرا في تحسين الإنتاجية، وبالتالي فإنه لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، على الرغم من أن الموارد التقليدية للشركة مثل الموارد الطبيعية والتكنولوجيا ووفورات الحجم تساهم في تكوين واضافة القيمة، الا انه من السهل تقليدها من قبل المنافسين في السنوات الأخيرة، في حين تظل الموارد الغير الملموسة مثل الموارد البشرية وسمعة الشركة من الصعوبة بمكان تقليدها من قبل المنافسين (Yan, 2003).

بناءً عليه اعتبرت فكرة إدارة الموارد البشرية ليست مثل بقية المصادر الأخرى لتحسين الأداء واكتساب الميزة التنافسية (Becker & Gerhart, 1996).مما اسهم في الحاجة إلى تفعيل دور الخطط والسياسات التي تعمل على تنمية دور هذه الموارد، والنظر اليها من منظور إستراتيجي لغرض تمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات البشرية الماهرة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية لغاية تعزيز القدرات التنظيمية والمساهمة بقوة في تحقيق أهداف المنظمة، والتوسع والتنوع في مجالاتها الاستثمارية (Golding, 2004). ويرى الباحثون امثال Shdefat &Hawari (2016) ان إدارة الموارد البشرية تساهم في تدعيم ولاء وانتماء الأفراد نحو منظماتهم من خلال إستراتيجياتها والذي ينظر اليها بأنها تلعب دورا هاما في تأسيس التسويق الداخلي للشركة ورفع قيمتها من خلال رفع قيمة موظفيها وتعزيز روح التعاون والوئام. حيث ينظر اليها Dessler (2008) بأنها نهج خاص لإدارة العاملين الذين تعتمد عليهم المنظمة في القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها.

حيث اختلف الباحثون في الإشارة إلى مجموعة هذه الاستراتيجيات ذات العلاقة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية أو بأنها أفضل الممارسات أو الإستراتيجيات. وهو الأمر الذي اسهم في عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين والكتاب في ميادين إدارة الموارد البشرية في هذا الاتجاه،

وفي إطار ذلك، يشير كل من Armstrong & Brown (2019) انه من الصعب قبول تكوين أو تصنيف معين من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على انه الافضل عالمياً، فما يحدد من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على انه افضل في قطاع صناعي معين أو منظمة معينة أو بلد معين، قد لا يحدد على انه أفضل الإستراتيجيات في قطاع معين أو منظمة معينة او بلد معين، على اعتبار ان تحديد أفضل الإستراتيجيات يرتبط بطبيعة الموقف. في نفس الصدد، علق كل من Youndt, (1996) Snell, Dean &Lepak أن الفكرة القائمة على وجود مجموعة واحدة تعد الأفضل من بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعتبر أمر مبالغ فيه. وأشاروا إلى ان هناك أمثلة في صناعات معينة

تقريباً لشركات ناجحة لها إستراتيجيات مميزة للغاية. لكن، لم تكن هذه الإستراتيجيات ناجحة في صناعات اخرى.

ومن خلال مأتم التطرق له يستنتج الباحث انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب في ميادين إدارة الموارد البشرية حول أنواع الإستراتيجيات المكونة لإدارة الموارد البشرية، غير ان أكثر الإستراتيجيات شيوعاً على المستوى التنظيمي تتمثل في إستراتيجية (توظيف الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي)، والتي تم الأخذ بها في العديد من الدراسات ذات الصلة من ناحية المدخل الإستراتيجي مثلما هو موضح في أعلاه، والتي سوف يتم تبنيها كأبعاد للمتغير المستقل في هذه الدراسة، بما يتوافق مع طبيعة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها ومضامينها المراد التطرق لها للتأكد من جدوى ذلك في إطار شركات قطاع الصناعة التحويلية اليمنية، والذي سيتم أعطى فكرة مستفيضة حولها على النحو التالي:

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: بسبب عدم الثبات النسبي للمنافسة في بيئة العمل تسعى منظمات اليومإلى توفير احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال اللجوء إلى مصادر مختلفة تتمكن عبرها من اختيار الأفراد المؤهلين للعمل والقيام بتعيينهم، والذي ينبغي ان يرافقها المعرفة التامة بعدد الموارد البشرية المطلوبة كماً، والمؤهلات والخبرات والمهارات نوعاً (Dermol & Rakowska, 2014)،حيث ينظر إلى إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بكونها مفتاح النجاح لمنظمات الأعمال، والوسيلة التي بموجبها تتمكن المنظمة من استقطاب واختيار الافراد الاكفاء وتعيينهم لتحقيق طموحاتها الحالية والمستقبلية (Bamberger & Biron &Meshoulam, 2014)

إستراتيجية تدريب وتطويرالموارد البشرية: نتيجة لظهور الفعالية وتعاظم السرعة في بيئة الأعمال، وتوسع التطورات الاقتصادية ارتفع اهتمام المنظمات بالتدريب والتطوير، وانفاق الكثير من الاموال لرفع قدرات ومهارات عناصرها البشرية لمواكبة التغيرات المستمرة الطارئة في بيئة العمل لاقتناص الفرص واحتوى التهديدات (Alwehabie, 2017)، والذي بموجبه يتم النظر إلى إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية بكونها الوسيلة التي يتم عبرها تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وسبل تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والمنظمة والمجتمع الكبير(Hawari & Shdefat, 2016).

إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: توصف هذه الإستراتيجية بكونها نظام يرتبط بشكل كبير بالمنظمات التي تبحث عن تحسين مستوى ادائها وذلك عبر مواردها الداخلية التي تتمثل في مواردها البشرية، والذي ينبغي ان تكون لديها القدرة على حسن إدارتهم وتوجيه سلوكياتهم بصورة فاعلة، حيث ينظر لتقييم الأداء بوصفه وسيلة يتمكن بواسطتها المدراء من التحقق من مدى توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع مستويات الاداء المخططة بشكل مسبق، وبالتالي استخدام المعلومات الراجعة عن عملية التقييم لإعلام الأفراد عن جودة مستوى أدائهم واتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة بإجراء التعديلات اللازمة في الإستراتيجيات المتبعة لدعم مستويات أداء الموظفين وتنمية شعور التحدي لديهم للتغلب على نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة لديهم لوضع المنظمة في إطار البيئي (Armstrong, 2007)

إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية: تلعب التعويضات ومنها الرواتب والمكافآت دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في رفع الروح المعنوية وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالإضافة إلى اجتذاب الموارد البشرية الكفؤة للعمل بالمنظمة، ناهيك عن دورها الفاعل في تخفيض معدل دوران العمل (Gomez-Mejia & Balkin, 1992). حيث ينظر Alwehabie (2017) إلى إستراتيجية التعويضات بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف تحفيز العاملين على تقديم أقصى ما لديهم ورفع معنوياتهم والمحافظة عليهم وتعزيز الروح المعنوية والولاء الوظيفي لديهم، ويتضمن ذلك الإطراء، التقدير الشخصي، الحوافز العينية، المكافآت، ومشاركة العاملين في الخطط الإستراتيجية، والمسائل ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة.

إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي: يتم بموجب هذه الإستراتيجية التركيز على تحقيق التوافق والتطابق بين الإفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، والتي تعتبر بمثابة خارطة طريق توضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي سيتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة والشروط التي ينبغي ان تتوفر فيه لشغلها (Armstrong & Taylor, 2014). والتي في حقيقة الامر تعبر عن التصور المستقبلي المرتبط بكيفية تقدم وترقي الموظفين في المنظمة في إطار كل

من حاجة ومتطلبات الأداء الحالي والمرتقب في المنظمة من جهة وتطلعات هؤلاء الموظفين الحالية والمستقبلية من جهة أخرى (Armstrong, 2007)

2.2 خفة الحركة الإستراتيجية:

يعتبر مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والمميزة والذي لها أثر بارز في نهوض المنظمات وحيازتها للسمعة والنظرة المعاصرة باعتبارها عامل مؤثرا ومهماً في بنائها وكيفية أدائها لأعمالها وسرعة دقة تفوقها التنافسي على المنافسين لها من خلال إعادة التشكيل للمنظمة عبر إستراتيجياتها بشكل ديناميكي متوافق مع المحيط الحركي لبيئة الأعمال عن طريق الترقب المستمر والتكيف والتفاعل مع اتجاهات السوق واحتياجات العملاء واتجاهات المنافسين، دون التخلي عن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة(Saha & Gregar Sáha ,2017).والتي تعتبر السمة المميزة للمنظمات العصرية لكونها تشرح كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، حيث ادركت المنظمات التي حققت نجاح كبير ان استمرارية هذا النجاح واستدامته على المدى الطويل يعتمد مدى التبني والتطبيق الفاعل والمدرك لخفة الحركة الإستراتيجية (Idris & Al-Rubaie, 2013)

حيث وصفها Goldman & Nagel (1995) بأنها القدرة على التشغيل المربح في ظل بيئة تنافسية حادة بشكل مستمر، وتغيير غير متوقع في حاجات العملاء. فيما ينظر اليها Dove (2002) بكونها القدرة على البقاء والاستمرار في المنافسة من خلال التركيز على المعرفة والسرعة الفعالة في الاستجابة للتغيرات والتطورات لتسويق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية من خلال إعادة تشكيل العمليات التشغيلية لاستغلال الفرص واحتوى التهديدات.وفي السياق نفسه يعرفها Lin & Roy (2010) بأنها القدرة على الضبط بشكل مستمر والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، وابتكار منتجات ونماذج تجارية جديدة، وطرق مبتكرة لخلق القيمة.

وبناءً على ما تقدم من تعاريف يتضح بأن مجمل الباحثين في تناولهم لمفهوم خفة الحركة الإستراتيجية قد ركزوا على طبيعتها ومضمونها والنتائج المنعكسة على تبنيها والذي بموجبها تم الانتقال من المدخل التقليدي الذي على ضوئه يتم حصول التغيير وإدارته في آن واحد، إلى استباق التغيير واستدراك انعكاساته ومتطلباته وتحويل مخاطره إلى فرص استثمارية مربحة تحقق تطلعات المنظمات الحالية والمستقبلية وتضمن لها ايجاد افكار مبتكرة والبقاء والاستمرار في الريادة في ظل حتمية المنافسة الحادة من خلال تصميم نظام إستراتيجي ذو مرونة عالية.

من ناحية أخرى، تؤكد الدراسات بخصوص أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية بأنه لم يكن هناك تباين كبير في أراء الكتاب والباحثين حول تلك الأبعاد، وان وجد فأنه سيكون محاولة لتشخيص الحالة التي ستمكن المنظمة من مواكبة التغيرات والتطورات في بيئتها المحيطة بها، حيث حدد كل من Kosonen & DOZ(2008) ثلاثة أبعاد لخفة الحركة الإستراتيجية متمحورة في (الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي). كما ابرز كل من(1999) Zhang Sharif اربعة ابعاد لخفة الحركة الإستراتيجية واعتبرها منهجية لتحقيق الرشاقة تمثلت في (الكفاءة، والمرونة، والسرعة، والاستجابة). بينما حدد كل من (1993) Jaworski & Kohli ثلاثة أبعاد لخفة الحركة الإستراتيجية والتي تتوافق مع مهام إدارة الأحداث، والتي تمثلت في (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق أو التنفيذ)، وهي نفس الابعاد التي تبناها Park (2011) في دراسته، وبالتالي فانه سيتم تبني المقياس الذي وضعه (1993) Jaworski & Kohli لقياس خفة الحركة الإستراتيجية، بما يتوافق مع مشكلة الدراسة واهميتها وأهدافها.

2.3 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

على الرغم من اهمية موضوع علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخفة الحركة الإستراتيجية الا ان هناك عدد محدود من الدراسات التي تطرقت لذلك. حيث يؤكد كل من Crocitto & Youssef(2003) في دراستهما المفاهيمية عن دور الموارد البشرية في خفة الحركة الإستراتيجية من خلال القيادة الكفؤة في عملية اتخاذ القرارات، ونظم المكافآت، والتدريب الفعال في إدارة عوامل التغيير، وضلوع المدراء في تعزيز الدور الإستراتيجي وصياغة إستراتيجية تجعل المنظمة أكثر رشاقة. كما بينت دراسة كل من Hopp&Oyen (2007);Iravani & Krishnamurthy (2004) الدور الفاعل لإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تعزيز خفة حركة القوى العاملة وتدعيم خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة. في نفس الوقت أيدت دراسة كل من Alavi, et al. (2014)

Nijssen & Paauwe (2012) ; Slomp & Molleman (2002) صحة الافتراض القاضي بوجود علاقة مباشرة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية ورشاقة القوى العاملة. في نفس الصدد دللت دراسة كل Alavi, et al (2014) ; Sherehiy & Karwowski (2014) ان خصائص تنظيم العمل (التعاون بين الموظفين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، وتنظيم العمل، صحة ظروف العمل، والدعم الاجتماعي، والتنوع المهاري) تسهم في تعزيز خفة حركة القوى العاملة. كما يؤكد كل من Appelbaum et al. (2017a) Appelbaum et al. (2017b) ان عدد من العوامل منها "الاستراتيجية، البنية التحتية، قدرات ومهارات الموظفين، والقيادة" تؤثر بطرق مختلفة في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية. والتي يرى Baskarada & Koronios (2018) بأنها تتفاعل مع القدرات الديناميكية لخفة الحركة الإستراتيجية مثل "الاستشعار، البحث، الاستيلاء، التبديل، والتشكيل" لتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع واقعها بشكل استباقي لاقتناص الفرص واحتوى التهديدات. في نفس الصدد، أوضح(2006) Dyer & Ericksen بأن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في توجيه وتعديل سلوكيات الموظفين بما يحقق التطوير المستمر لمتطلبات العمل وتوليد الابتكارات ونماذج الأعمال والحلول لاتصاف العمليات الداخلية للمنظمة بسمات خفة الحركة الإستراتيجية لمواجهة التحديات الماثلة أمامها.في الوقت ذاته، أظهرت الدراسة لكل من Saha & Gregar & Sáha(2017) ان كل من التعلم الإستراتيجي وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية وتحسين مستوى الأداء لمنظمات الأعمال. كما يؤكد كل من(2001) Shafer, et al في دراستهما النوعية ان المبادرات الخمس الأساسية والتي تمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والترقيات، والتعويضات) كانت محورية لتعزيز خفة الحركة الإستراتيجية في الشركة عينة الدراسة.في نفس الصدد، أشارت الدراسة الكمية (2017) Teimouri, Jenab, Moazeni& Bakhtiari التي طبقت في أيران أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين فعالية إجراءات إدارة الموارد البشرية في مختلف مجالات التدريب والاختيار والتوظيف والتعويض وتقييم الأداء مع خفة الحركة الإستراتيجية. كما أكدت دراسة Bouaziz & Hachicha (2018) والتي طبقت في قطاعات صناعية تونسية مختلفة ان إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية تعويضات الموارد البشرية تؤثر في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية بشكل أكبر من تأثير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية التوظيف، وكذلك المشاركة، ودعت هذه الدراسات إلى مزيد من البحث لمعرفة تأثير هذه الإستراتيجيات في مجتمعات بحثية متباينة. حيث تعتبر هذه الدراسة الوحيدة في البيئة العربية على حسب علم الباحثفي إطار هذا الموضوع.

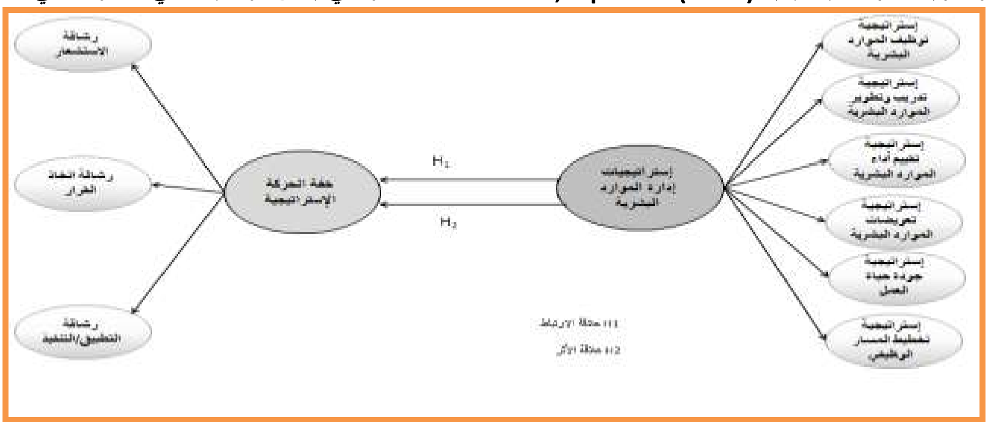
وبالتالي، يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمضمون هذه الدراسة، محدودية الدراسات الكمية والنوعية التي تطرق لأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على خفة الحركة الإستراتيجية، واقتصار اغلبها على الدراسات المفاهيمية، وعدم وجود دراسة تطرقت لذلك في البيئة اليمنية، وعلى وجه الخصوص في قطاع الصناعة التحويلية اليمنية. والذي بناءً عليه يمكن اقتراح الافتراض بوجود علاقة أثر مباشر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشريةعلى خفة الحركة الإستراتيجية، إضافة إلى اقتراح وجود علاقة أثر مباشر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية، إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على خفة الحركة الإستراتيجية في في قطاع الشركات الصناعية التحويلية اليمنية الكبيرة والمتوسطة.

3. منهجية الدراسة:

لغرض الاجابة على اسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخفة الحركة الإستراتيجية، حيث يعتبر مناسباً لطبيعة هذه الدراسة بصفة خاصة ولدراسات العلوم الإنسانية بصورة عامة، لكونه طريق يعتمد عليه الباحثون للحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع ألاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم افضل وادق للظواهر المتعلقة به.

بموجب مشكلة الدراسة وأهدافها تم تصميم النموذج النظري للدراسة والذي تضمن كل من المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والمتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية للتحقق من العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات من ناحية الأثر المباشر بموجب الاستناد إلى نظرية

الموارد الداخلية (Barney, 1991)، ونظرية الكفاءات المحورية (1994) Hamel &Prahlad ، ونظريةالقدراتالديناميكية (1997) Shuen&Teece,& pisano والتي يمكن توضيحه في النحو التالي:



شكل رقم (1) الإطار المفاهيمي التنبؤي المقترح للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخفة الحركة الإستراتيجية

والذي بناءً عليه انحصر مجتمع الدراسة بما يتناسب مع مشكلة الدراسة وأهدافها ومحدداتها المكانية في قطاع شركات الصناعية التحويلية الكبيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية، والتي بلغ قوام تعدادها (554) شركة صناعية وفقاً لبيانات (المسح الشامل2010; الجهاز المركزي للإحصاء2011, 2013؛ تقرير وزارة الصناعة والتجارة،2012, 2013).وبحسب ذلك بلغت نسبة العينة التي تم سحبها من مجتمع الدراسة المستهدف بطريقة عشوائية بسيطة ما نسبته(227) شركة صناعية، بموجب معادلة (Thompson, 2012) لاختيار حجم العينة. كما تمثلت مفردات العينة المستهدفة لهذه الدراسة في (مدراء الشركات ونوابهم) والذي بلغت (452) عنصر بموجب العينة المختارة، والتي تم اختيارها نتيجة لارتباطها المباشر بمضامين متغيرات الدراسة المراد جمع المعلومات عنها.

لاختبار فرضيات الدراسة لغرض تحقيق أهدافها وبغية الوصول إلى النتائج المرجوة منها تم استقراء مجموعة من الدراسات في حقل إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، والتي تم الاعتماد عليها في تشكيل أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) وإعادة توجيه فقراتها بما يتفق مع طبيعة مجتمع الدراسة وعينتها، والذي خصصت لجمع المصادر الأولية للدراسة المتمثلة في البيانات، والتي تعد أسلوباً مناسباً في مثل هذه الدراسات، لجمع آراء وتوجهات المبحوثين حول ظاهرة أوموقف معين عبرالإجابةعلى مجموعة من الأسئلة تمثلت في فقرات الاستبيان، والتي سوف تقدم للمبحوثين من خلال مساعدي الابحاث ذو الخبرة بهذا المجال، لتسهيل عملية التوزيع والحد من ارتفاع التكاليف، وتجنب الهدر في الوقت، حيث تمت صياغة فقرات أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية استناداً إلى الاستبيان الذي وضعه كل من(Delery& Doty,1996)، والذي استند عليه عدد من الباحثون في دراسات مشابهة لهذه الدراسة في الغرض والجهة المطبقة عليها، والتي تمثلت في دراسة (لصور، 2016 ؛ الاحصب، 2014، جربي).بينما تم قياس المتغير التابع (خفة الحركة الإستراتيجية) متمثل بأبعاده بناءً على المقياس الذي وضعه كل من(Jaworski & Kohli, 1993) بالاستناد إلى دراسة (Park, 2011;العابدي 2012)، ولغاية التحقق من صدق محتوى الاستبانة واتساق فقراتها تم استخراج درجة الصدق بالاعتماد على معامل الثبات لفقرات الاستبانة(Cronbach's Alpha) والذي كانت قيمته المحققة ذات نسبة عالية بعد ان تم حذف كل من الفقرة (1,2) في البعد الأول إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، والفقرة (6) للبعد الثالث إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية للمتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية). مما يؤكد على جودة المقاييس واتساق وترابط بين فقراتها واتساقها مع المتغير المراد قياسه وصلاحيتها للغرض الذي وضعت من أجله وفقاً لما اورده (Sekaran & Bougie, 2016) ، كما هو موضح في الجدول في ادناه،:

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا	الفقرات التي تم حذفها

1	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(المتغير المستقل)	47	0.960	3
البعد الأول: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية		7	0.879	2
البعد الثاني: إستراتيجية تدريب تطوير الموارد البشرية		11	0.926	-
البعد الثالث: إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية		6	0.909	1
البعد الرابع: تعويضات الموارد البشرية		9	0.954	-
البعد الخامس: إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي		4	0.893	-
2	خفة الحركة الإستراتيجية (المتغير التابع) رشاقة الاستشعار رشاقة إتخاذ القرار رشاقة التنفيذ	19 4 6 9	0.957 0.977 0.946 0.943	-
الإجمالي	ثبات إجمالي المتغيرات	66	0.968	3

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

حيث بلغت عدد نسخ الاستبانة الموزعة بموجب عينة الدراسة ومفردات العينة (452)، في حين كانت المسترجعة (289) استبانة، بنسبة (63%)، بينما بلغت الملغية منها (18) استبانة نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل لاحتوائها على قيم مفقودة ومتطرفة، فيما كانت الصالحة منها للتحليل (271) استمارة بنسبة (60%)، وهي نسبة مقبولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية بناءً على ما أورده (Sekaran & Bougie, 2016)

لغاية تحليل البيانات التي تم جمعها عبر استمارة الاستبيان لاختبار فرضيات الدراسة للإجابة لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على مجموعة من اساليب الإحصاء الوصفي مثل (مقاييس النزعة المركزية) الالتواء والتفلطح والوسط والوسيط، واختبار (كرونباخ الفا)، بالإضافة إلى الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis-EFA) للتأكد من مدى صلاحية العينة للتحليل، والتحليل العاملي التوكيدي(Confirmatory Factor Analysis-CFA) لمعرفة مدى مطابقة مقاييس الدراسة لدراسة الظاهرة، علاوه عن تحليل النمذجة الهيكلية البنائية للتأكد من مطابقة النموذج الهيكلي لبيانات مجتمع الدراسة. وذلك من خلال الاساليب الإحصائية التالية:

1.اختبار التحليل العاملي الاستكشافي: (Exploratory Factor Analysis)

عمد الباحث إلى استخدام اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لغرض معرفة صحة التوزيع الطبيعي للعينة، حيث لاتوجد أي فقرات تشبعت في أكثر من عامل في متغيرات الدراسة، أو أي فقرات كانت نسبة شيوعها أقل من النسبة المعتمدة في تكوين العامل (.40) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016) ، بدءاً بالمتغير المستقل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ثم المتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية. في حين تم اختبار جودة القياس الكلية للمقاييس المستخدمة ومدى ملائمة وكفاءة حجم العينة للتحليل عبر اختبار (KMO & Bartlett)، والذي يجب ان تكون فيه قيمة (Kaiser) أعلى من (.60)، والتي كانت بواقع (.916) في حين يلزم ان تكون قيمة (Bartlett) لجودة علاقة الارتباط بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية أقل من (.05) ، والذي كانت تساوي (.000) وهي أقل من (.001)، والتي تحصر جذرها الكامن بين (2_7). كما كانت كفاءة حجم العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات عند اختبار كل متغير على حدة ايضاً جيدة، حيث كانت قيمة(Kaiser) للمتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بواقع (.910)، أما قيمة اختبار (Bartlett) لجودة علاقة الارتباط بين الفقرات فقد كانت ذات دلالة إحصائية بواقع (.000)، بينما كانت قيمة (Kaiser) للمتغير التابع خفة الحركة الإسنرانيجية بواقع (.941)، كما كانت قيمة اختبار بارتليت (Bartlett) لجودة علاقة الارتباط بين الفقرات كذلك ذات دلالة إحصائية بواقع (.000)، (.000). وبذلك نستنتج على كفاءة حجم العينة

وبياناتها، وجودة صحة التكوين البنائي لمتغيرات الدراسة وفقاً لما ورد في نظرية إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، ومناسبة البيانات للتحليل العاملي التوكيدي نتيجة لتحقيق الشروط المطلوبة.

2. اختبار التحليل البنائي التوكيدي للمقياس المفترض للدراسة: (Confirmatory Factor Analysis)

ركزت هذه المفردة من الدراسة على مسألة التحقق من الصدق العاملي التوكيدي (CFA) للمقاييس المستخدمة في ضوء النتائج المستخلصة من التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، لكون التحليل العاملي التوكيدي يعد احد تطبيقات معادلة النمذجة البنائية الهيكلية، حيث تم التأكد من مدى جودة مطابقة المقاييس المستخدمة من خلال اختبار ادلة صدق التطابق وصدق التمايز وقيم مؤشرات المطابقة المعتمدة في هذا النوع من التحليل والتي تم توضيحها للنموذج المفترض بشكل كلي، لغاية التحقق من صلاحية تطابق نموذج المقاييس المعتمدة ومجموعة بيانات مجتمع الدراسة وجودتها في قياس الظاهرة محل الدراسة.

حيث يتجلى لنا بموجب الجدول أدناه، بأن مقياس نموذج الدراسة يتميز بأدلة الصدق البنائي(Construct Validity) من خلال تمتع فقرات مقياس الدراسة بقيمة اوزان انحداريه (نسبة التحميل) عالية (.40)، بالإضافة إلى كون قيمة تي الاحصائية (CR) أكبر من (C.R. > 1.96)، إضاقة إلى ان قيمة التشبعات المعيارية للفقرات مع أبعادها ومتغيراتها أعلى من نسبة المحك (.60) وفقاً لما اورده (Kline, 2011; Hair, et al. 2016) كما يظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار CFA لنموذج قياس متغيرات الدراسة:

variables	**items**	factor **Loading**	standardized factor loading	**α (> 0.7)**	**CR (> 0.7)**	**AVE (> 0.5)**
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	**إستراتيجية توظيف الموارد البشرية**					
	SEMP8	.830	**.64**	**.958**	**0.880**	**0.513**
	SEMP7	.763	**.58**			
	SEMP9	.738	**.54**			
	SEMP3	.659	**.43**			
	SEMP4	.667	**.45**			
	SEMP6	.675	**.46**			
	SEMP5	.637	**.44**			
	إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية			**.923**	**0.925**	**0.531**
	STRAIN3	.856	**.73**			
	STRAIN2	.819	**.67**			
	STRAIN8	.721	**.52**			
	STRAIN7	.705	**.50**			
	STRAIN10	.714	**.51**			
	STRAIN4	.826	**.68**			
	STRAIN1	.671	**.45**			
	STRAIN5	.716	**.51**			
	STRAIN11	.696	**.48**			
	STRAIN6	.632	**.40**			
	إستراتيجية تقييم أداء			**.868**	**0.921**	**0.667**

	الموارد البشرية					
	SEVALU3	.836	**.70**			
	SEVALU4	.820	**.67**			
	SEVALU2	.833	**.69**			
	SEVALU7	.773	**.60**			
	SEVALU5	.511	**.41**			
	إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية			**0.954**	**0.954**	**0.698**
	SCOMPEN1	.824	**.68**			
	SC0MPEN3	.885	**.78**			
	SCOMPEN6	.890	**.79**			
	SCOMPEN2	.859	**.74**			
	SCOMPEN9	.866	**.75**			
	SCOMPEN7	.787	**.62**			
	SCOMPEN4	.810	**.66**			
	SCOMPEN8	.816	**.67**			
	SCOMPEN5	.774	**.60**			
	إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي			**0.893**	**0.882**	**0.653**
	SCPL4	.769	**.59**			
	SCPL3	.739	**.55**			
	SCPL2	.847	**.72**			
	SCPL1	.871	**.76**			
خفة الحركة الإستراتيجية	**رشاقة الاستشعار**			**0.977**	**0.977**	**0.914**
	AGILITY2INV	.985	**.97**			
	AGILITY4INV	.928	**.86**			
	AGILITY3INV	.951	**.90**			
	AGILITY1INV	.960	**.92**			
	رشاقة إتخاذ القرار			**0.946**	**0.947**	**0.748**
	AGILITY8	.874	**.76**			
	AGILITY9	.857	**.73**			
	AGILITY6	.918	**.84**			
	AGILITY7	.899	**.81**			
	AGILITY5	.873	**.76**			
	AGILITY10	.759	**.68**			
	رشاقة التنفيذ			**0.943**	**0.939**	**0.632**
	AGILITY16	.796	**.63**			
	AGILITY17	.770	**.59**			
	AGILITY15	.805	**.65**			

	AGILITY14	.783	**.61**			
	AGILITY13	.843	**.71**			
	AGILITY12	.794	**.63**			
	AGILITY18	.784	**.61**			
	AGILITY19	.762	**.58**			
	AGILITY11	.815	**.66**			

كما يتضح من الجدول أعلاه ايضاً، ان صلاحية التقارب (AVE) (مربع اشتراك التباين) بين المتغيرات كانت أعلى من نسبة المحك (Hair et al, 2016)(0.50) وهو مما يؤكد على صدق التقارب (Convergent Validity) بين المتغيرات، وان نماذج القياس مرضية، في حين يظهر لنا كذلك ان قيم موثوقية الاتساق الداخلي (CR) للمتغيرات أعلى من قيمة المحك المفترضة (0.70)، بالإضافة إلى ان الترابط بين العوامل ينحصر بين (0.697/0.286) وهي قيم اقل من قيمة المحك (0.85)، وأعلى من (20.)، والتي يتبين بناءً عليها ان قيم الترابط الخارجي بين العوامل اقل من مربع قيم الترابط الداخلي للعامل نفسه، والذي بموجبها تم التأكد من عدم وجود فوضى التحميل (فورنر لاركر)، ومن خلال ذلك نستدل على جودة صحة التمايز(Discriminant Validity) بين متغيرات الدراسة، واستيفاءها لشروط صحة التمايز وفقاً لما أورده (Kline, 2011). بعد ان تم حذف الفقرة (1) في البعد الثالث إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، والفقرة (9) في البعد الثاني إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية للمتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، نتيجة لانخفاض نسبة تحميلها عن القيمة المعتمدة في الدراسة (40.). والذي على ضوئها حققت جميع مؤشرات مطابقة نموذج مقياس الدراسة قيم أعلى من القيمة الموصى بها حيث كان Chi-square 3509.092 ; DF 2012; P .000 ; CIMIN/DF 1.744; CFI .905; TLI .90; RMSEA .052; GFI .723; AGFI .674; IFI .905 and NFI .803 وفقًا لما قدمه كل من (Byrne, 2010; Hair et al, 2016) والذي بموجبها تمتع مقياس نموذج الدراسة بمؤشرات مطابقة جيدة تدلل على التوافق بين نموذج القياس ومجموعة البيانات.

وبالتالي يمكن القول ان التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة جيد بموجب مقاييس شروط صلاحية التطابق وشروط صحة التمايز بشقيها، وقيم مؤشرات حسن المطابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة ترتقي جميعها للمعيار المحدد لقبول نموذج الدراسة المستخدم، حيث حققت جميع المؤشرات نتائج جيدة جداً تجاوزت الحد الادنى المقرر لقبول النموذج مثلما هو محدد في أعلاه، وبذلك نستطيع القول ان مقياس المتغير المستقل بأبعاده وفقراته، ومقياس المتغير التابع بأبعاده وفقراته في هذه الدراسة قد أوفوا بجميع شروط ادلة الصدق البنائي وجودة المطابقة المطلوبة، بوصفهم نماذج يمثلان متغيرات الدراسة، والتي في ضوئها نستدل بأن المقاييس التي تم تبنيها ذات خصائص بنيوية جيدة تحقق التوافق بين نموذج القياس ومجموعة البيانات وفقاً لما ورد في نظرية الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، وصلاحيتها لإجراء تحليل (النمذجة البنائية الهيكلية) لاختبار مدى صحة النموذج الهيكلي المفترض لمعرفة مدى تماثله وتطابقه مع عينة الدراسة ومجتمعها، وذلك من خلال النتائج التالية:

4. النتائج والمناقشة:

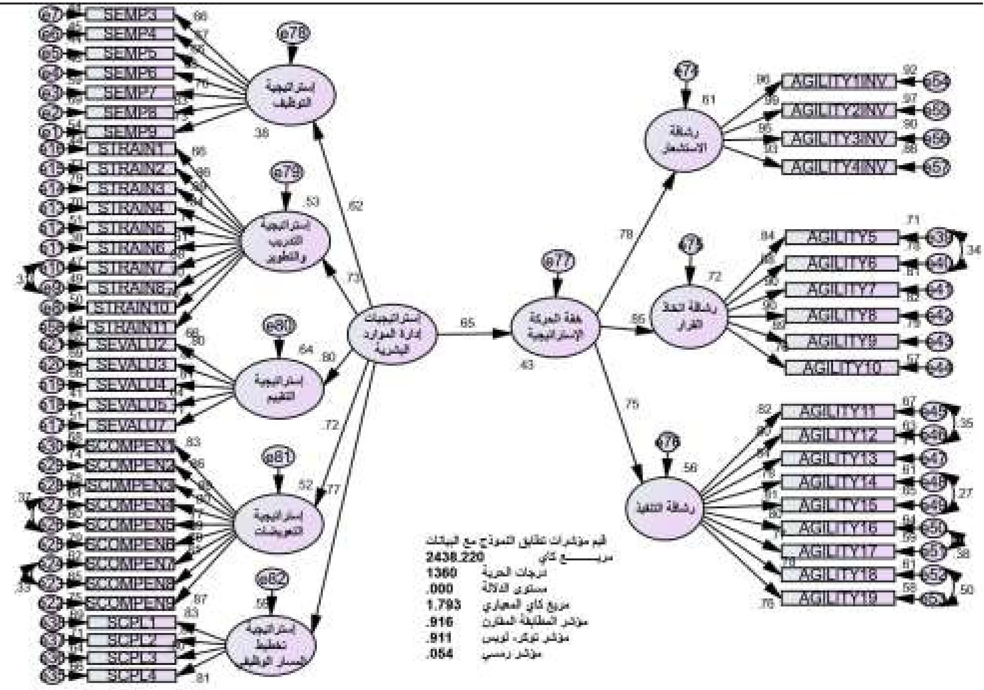
4.1 النموذج الهيكلي للدراسة:

لغاية اختبار فرضيات الدراسة المباشرة لمعرفة اتجاه علاقة الأثر عبر النمذجة البنائية الهيكلية، أجرى الباحث رسم النموذج الهيكلي لغاية التأكد من كفاءة تطابقه مع البيانات عبر عدد من المؤشرات، والتي كانت قيم مؤشراتها جيدة ومتطابقة مع المعايير التي حددها الباحثون، Chi-square 212.944 ; DF 117; P .000 ; CIMIN/DF 1.820; CFI .97; TLI .961; RMSEA .055; GFI .91; AGFI .89; IFI .97 and NFI .93 وفقًا لما قدمه كل من (Byrne, 2010; Bentle, 2010 ; Hair et al, 2016).

وللتأكد أكثر من جودة كفاءة النموذج تم ايضاً اختبار كفاءة قيم الاوزان الانحدارية (نسبة التحميل) (standardized factor loading) لكل الفقرات بمتغيراتها، والتي اتضح انها أكبر من القيمة المعتمدة في هذه الدراسة (0.40)، كما كانت كفاءة تشبعات الفقرات (factor loading)

بالمتغيرات التي تمثلها تتميز بقيم جيدة وتجاوزت نسبة المحك المحدد (0.60) (Byrne, 2010)، كما كانت درجة علاقة فقرات المتغير المستقل، والمتغير التابع عبر قيمة (T-Value) أكبر من قيمة المحك (1.964) لكل العلاقات، وهي ذات دلالة إحصائية عند (p-value) عند مستوى(.05) وبناءً على ذلك، فأن النموذج الهيكلي البنائي متطابق مع واقع بيانات عينة الدراسة ومجتمعها.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها في أعلاه، نستدل بأن النموذج الهيكلي الافتراضي للدراسة يبتعد عن النموذج الصفري ويؤكد على وجود ارتباطات أو علاقات بين المتغيرات المفترضة في النموذج، مما يؤكد على تطابق النموذج الهيكلي لهذه الدراسة المكون من المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية مع واقع البيئة الصناعية اليمنية (عينة الدراسة) من خلال البيانات المجمعة، مثلما يتضح في الشكل رقم (2) في أدناه للنموذج الهيكلي للدراسة:



شكل رقم (2) مخطط النموذج النظري الافتراضي لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخفة الحركة الإستراتيجية.

وبالتالي، يمكن اختبار صحة الفرضيات التي اقترحها الباحث لمعرفة اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال التالي:

4.2اختبار الفرضيات الرئيسية للنموذج:

بناءً على الفرضيات أعلاه، تختبر هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخفة الحركة الإستراتيجية، كما تتحقق من الأثر المباشر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على خفة الحركة الإستراتيجية، واستكشاف أثركل من (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية، إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على خفة الحركة الإستراتيجية، والتي على ضوئها تكمن حداثة هذه الدراسة ممثلة في النتائج التي سيتم التوصل إليها. والذي أكدت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى النتيجة التالية:

جدول رقم (3)نتيجةاختبار الفرضية الأولى

Variable	Path	Variable	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P value	Result

خفة الحركة الإستراتيجية	←	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.65	.874	0.122	7.158	0.000	Significant

حيث أكدت النتائج على وجود علاقة مباشرة إيجابية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخفة الحركة الإستراتيجية، وكانت قوة اتجاه علاقة الأثر(Path) (0.65) وهي بذلك تجاوزت نسبة (0.20) مثلما أورد(Hair, et al. 2016) وتعتبر ذات مستوى عالي وفقاً(Cohen, 2013) ، وبذلك فأن (65%) من التغيير في خفة الحركة الإستراتيجية يعزى إلى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من(Shafer, et al. 2001;Bouaziz & Hachicha, 2018)والذي أوضحت بأن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير محوري في تعزيز النجاح لخفة الحركة الإستراتيجية في شركات الأعمال.

في الوقت ذاته، تبين لنا بموجب نتائج الدراسة إن مقدار التباين الذي تفسره إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في خفة الحركة الإستراتيجية بمقدار (42.7%) وهي بذلك تعتبر بمستوى فوق المتوسط وفقاً لما اورده (Cohen, 2013)

كما اكدت نتائج اختبار فرضية أثر أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية، إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على خفة الحركة الإستراتيجية، بأن إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي كانت الأكثر أثر على خفة الحركة الإستراتيجية بواقع قوة اتجاه علاقة أثر (Path) (0.35)، وهي بذلك تجاوزت نسبة (0.20) مثلما أورد (Hair, et al. 2016) وتعتبر ذات مستوى متوسط وفقاً (Cohen, 2013) ، وبذلك فأن (35%) من التغيير في خفة الحركة الإستراتيجية يعزى إلى إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي. وهي النتيجة التي تتفق مع دراسة(Shafer, et al.2001 ; Bouaziz & Hachicha, 2018)

بينما كان تأثير إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية بواقع (0.28) وهي بذلك تعتبر ذات مستوى منخفض مثلما أورد (Cohen, 2013)،وعليه فأن (28%) من التغيير في خفة الحركة الإستراتيجية ناتج عن إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية. في حين لم تكن هناك علاقة أثر لكل من إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، وإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية تعويضات الموارد البشرية، نتيجة لانخفاض قيمة T value وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية P Value التي كانت أعلى من (0.5). وهي النتيجة التي تختلف عن دراسة Shafer, et al .2001 ; Bouaziz & Hachicha, 2018).ويمكن توضيح هذه النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (4) نتيجة اختبار الفرضية الثانية

Variable		Variable	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P value	Result
خفة الحركة الإستراتيجية	←	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	**.08**	.066	.068	.971	.332	**Reject**
خفة الحركة الإستراتيجية	←	إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	**.28**	.242	.075	3.245	.001	**Significant**
خفة الحركة الإستراتيجية	←	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	**.09**	.069	.073	.939	.347	**Reject**

خفة الحركة الإستراتيجية	←	إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية	**.11**	.071	.052	1.347	.178	**Reject**
خفة الحركة الإستراتيجية	←	إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	**.35**	.249	.062	4.000	***	**Significant**

كما تبين لنا بموجب نتائج الدراسة إن مقدار التباين الذي تفسره كل من إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي وإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في خفة الحركة الإستراتيجية بمقدار (23%)وهي بذلك تعتبر بمستوى متوسط وفقاً لما اورده (Cohen 2013).

وبموجب النتائج المتحصل عليها يتضح بان المدراء ونوابهم في عينة الدراسة المبحوثة لم يأخذوا بمبدأ التكامل في تبني إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتركيزها عليها بشكل جزئي، حيث لم تتبنى هذه الشركات الأساليب العلمية في اختيار الموظفين، وأعتمادها على الاعتبارات الشخصية، وعدم إدراكهم لأهمية تقييم أداء العاملين واشباع حاجاتهم ورغباتهم في وضع هذه الشركات في إطار حركية محيطها البيئي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهو الأمر الذي أسهم في التأثير على مستوى جودة منتجات الشركات التحويلية اليمنية أمام منتجات الشركات الداخلة للأسواق اليمنية، ومواجهتها لمزيد من الصعوبات في منافسة هذه الشركات، إضافة للمزيد من التحديات في تسويق منتجاتها على المستوى الأقليمي والخارجي. وهو ما تم تاكيده في الهوة التطبيقية لمجتمع الدراسة بموجب دراسة وتقرير كل من (قائد، 2010; Yemen Employment and Labour Market,2016).

وبالتالي، فأن نتائج هذه الدراسة سوف تساعد المديرين في الشركات الصناعية التحويلية على فهم أهمية استقطاب الموظفين الأكفاء والعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم وإعادة توجيه سلوكياتهم من خلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل لتسريع عملية الابتكار وإضافة قيمة حقيقية للعملاء والنهوض بواقعها المثقل في ظل تحديات المنافسة الحادة والاضطرابات الاقتصادية.

5. البحوث المستقبلية:

نوصي الباحثون بدراسة هذا الموضوع على عدد أكبر من المبحوثين في بيئات صناعية متباينة، وحجم عينة اكبر، يشمل القطاع الصناعي والخدمي في الشركات الكبيرة والمتوسطة وكذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة للتأكد من مدى تطابق أو اختلاف النتائج، وجعل النتائج أكثر قابلية للتعميم، وضرورة دراسة أثر العلاقة بين المتغيرات الحالية على الاداء المنظمي والميزة التنافسية لفتح آفاق الباحثين حول ذلك، وازالة الكثير من الغموض حول علاقة المتغيرات الحالية بكيفية تعزيز فعالية الشركات على التعاطي مع البيئة التنافسية الحادة.

<u>المراجع العربية :</u>

قائد، علي عبدالله. (2010). *قطاع الصناعات الكبيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية، الملتقى العربي الرابع تحت شعار الجودة والابداع في ظل العولمة*، من الفترة 25 – 26 ، صنعاء.

لصور، نضال محسن. (2016). *تكامل إستراتيجية الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة أثره في تطبيق مداخل تحسين الأداء ـــ دراسة ميدانية في المنظمات النفطية اليمنية، دراسة دكتوراه، غير منشورة*، كلية الدراسات التجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الأحصب، فضل راشد، (2014)، *أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة على البنك التجاري اليمني، رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

جربي، عبدالحكيم. (2013). *أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامه للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية ــ فرع قسنطينة، رسالة دكتوره، غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

***كتاب المسح الشامل وزارة الصناعة والتجارة*، الجهاز المركزي للإحصاء 2010م.**

***المركز الوطني للمعلومات، مادة معلوماتية عن قطاع الصناعة في الجمهورية اليمنية* (2011).**

التقرير السنوي الإدارة العامة للبحوث والاحصاء البنك المركزي اليمني.(2015)
الجهاز المركزي للإحصاء نسخة محفوظة **- 2011 2013 على موقع واي باك مشين.**
تقرير وزارة الصناعة والتجارة والغرفة التجارية والصناعية **2012 – 2013**

References

Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. International Journal of Production Research, 52(21), 6273-6295.

Alwehabie, A. M. (2017). Criteria for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the Employees' Point of View. *International Journal of Business and Management*, *12*(10), 111.

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). Industrial and Commercial Training, 49(1), 6-14.

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). " The challenges of organizational agility: part 2 ", Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Iss 2 pp. 69 - 74 Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0028

Armstrong, M. (2007). A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Ed.: Kogan Page Limited, London and Philadelphia.

Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management*: Back to the future?

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management.*

Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.

Browning, V., Edgar, F., Gray, B., & Garrett, T. (2009). Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries. *The Service Industries Journal*, 29(6), 741–760.

Byrne, B. M., & Van de Vijver, F. J. R. (2010). Testing for measurement and structural equivalence in large-scale cross-cultural studies: Addressing the issue of nonequivalence. *International Journal of Testing*, *10*(2), 107–132.

Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, *103*(6), 388-397.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, *39*(4), 802-835.

Denning, S. (2016). Agile's ten implementation challenges. Strategy & Leadership, 44(5), 15-20.

Dermol, V., & Rakowska, A. (2014). Strategic approaches to human resources management practice. *ToKnowPress Monographs*.

Dessler, G. (2008). Human Resource Management, (11th ed.). Prentice Hall.
Dove, R. (2002). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. John Wiley & Sons.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, *50*(3), 95-118.

Dyer, L., & Ericksen, J. (2006). Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability. Cornell University 187 Ives Hall Ithaca, NY 14853-3901 USA.

Dyer, L., & Shafer, R. (1999). Creating organizational agility: implications for strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, *4*, 145–174.

Golding, N. (2004). Strategic human resource management, In Ian Beardwell and Others (Editors), Human Resource Management. A Contemporary Approach, New York.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile Competition and Virtual Organisations. *Van Nostran Reinhold, New York, NY*.

Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). Compensation, organizational strategy, and firm performance. South-Western Pub.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.

Hawari,S ،I. & SHdefat, F, A. (2016).Impact of Human Resources Management Practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Cement Factory. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 6, No. 4, October 2016, pp. 274–286.

Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, *4*(2), 70.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.

Lin, Y., Desouza, K. C., & Roy, S. (2010). Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation*, *216*(10), 2824–2836.

Pahuja, S., & Dalal, R. C. (2012). Achieving Competitive Advantage through HR Practices: A Case Study. *Journal of Strategic Human Resource Management*, *1*(2), 35.

Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.

Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, *6*(3), 323.

Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management*, *40*(3), 197-211.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, *62*(1), 7–22.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.

Teimouri, H., Jenab, K., Moazeni, H. R., & Bakhtiari, B. (2017). Studying effectiveness of human resource management actions and organizational agility: Resource management actions and organizational agility. *Information Resources Management Journal (IRMJ),* 30(2), 61-77.

Thompson, steven. K. (2012). Simple random sampling. In: Sampling. New Jersey: Wiley.

Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations. International *Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62–70.

World Bank. 2015. *Yemen, Republic of - Unlocking the potential for economic growth (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/673781467997642839/Yemen-Republic-of-Unlocking-the-potential-for-economic-growth

Yan, L. (2003). *The Relationships between Human Resource Management Practices and Perceptions of Organizational Performance. PhD Dissertation*, the Pennsylvania State University.

Yemen Damage and Needs Assessment Crisis Impact on Employment and Labour Market January (2016) International Labour Office • Regional Office for Arab States.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of *management Journal,* 39(4), 836-866.